第一图书网, tushu007.com

<<让问题到你为止>>

图书基本信息

前言

欢迎来到崭新的商业世界12008年，我们经历了商业活动和运营方面的一个重大分水岭，一切都和过去不一样了。
你今天所做的就是“新常态”。
过去认为不错的一切都已经一去不复返了。
　由于市场萎缩，竞争加剧，客户要求日益苛刻，以及优质高效人才的匮乏，你不得不花小钱办大事，利用有限的资源，创造比以前更佳，更丰硕的成果。
　在如今这个极富挑战性的经济时代，一个非常有意思的现象应运而生，那就是，很多公司实现了以较少投入获得更多的产出。
裁员浪潮席卷全球，几乎每一个领域都缩减了规模，但与此相反，每个人的生产能力，业绩和产出却都在不断增长。
每个公司都在努力维持或者提高各自的生产能力和服务质量，力求利用少量精英员工，辅以更有效的组织和管理，从而实现他们的目的。
这也必然是你的目标。
　作为一个管理者，不管是哪个级别的，本质上来讲，你都是你自己的个人业务单位的经营者。
你掌控着收入和支出，投入和产出，产品要求和运营策略。
你经营的业务单位的损益表反映了你合理分配员工，利用资源，创造收益——尤其是经济收益——的能力，收益要超过——最好是大大超过——付出的所有成本总和。
　你的目标是做一个杰出的中层　衡量一个企业成功与否，很大程度上取决于该企业的管理者是否能够很好地、自始至终地保证较高的净资产收益率（ROE）。
制定战略，计划，策略以及进行运营管理的目的，就是为了组织和重组员工和企业资产，这样才能在市场中实现净资产收益率的最大化，特别是和同一商业领域或者行业的竞争者相比较时。
所谓的净资产收益率是指股东投入企业的实际资本的回报率。
　作为一个中层，你的职责就是创造最高的净资产收益率。
只有净资产收益率才能准确反映那些向你汇报工作的人带来的’资源回报“。
你的中心任务应该是实现人力资本的最大回报率——包括体力，情感以及脑力劳动——你的员工要想实现目标，就要寄希望于，或者可以寄希望于你的领导。
　根据罗伯特·哈夫国际公司的调查，一般人工作时只发挥了50%的能力。
因为不清楚工作安排，主次不明，管理不力，方向不清，缺乏反馈等。
普通员工在工作中浪费了50%的时间，也就是有将近一半的时间无事可做。
　人们挥霍那一半的上班时间的方式五花八门和同事闲聊，延长午饭时间或者喝咖啡的时间，迟到早退，上网浏览网页，上班时间办个人私事，以及其他活动。
实际上，这些事情不会给公司带来任何经济上的回报，但在此期间，员工却依然享受公司提供的工资和各种福利。
　但是，正如拿破仑所说的’强将手下无弱兵”，一个杰出的中层若有着敏锐的洞察力，就可以迅速把一群普通的员工组织起来，形成一个高效能的团队，这样必然可以为公司带来巨大的效益。
你需要做的就是要知道如何成为一个杰出的中层。
　值得庆幸的是，现在我们已经知道了如何去做，一切都唾手可得。
对个人绩效和组织绩效的研究已经有几十年的历史了，在花费了无数的时间后，我们已经明确知道，你现在需要做什么，不做什么，才能充分发挥员工的最大效能。
既然员工的薪酬占了公司运营成本（暂不考虑销售成本）的65%～85%，而员工工作时只出了一半的力，那么作为中层，你的职责就是：最大限度地激发员工的潜能，为他们的潜能发挥打开渠道，帮助他们提高生产力水平，创造更好的绩效。
不管你身处什么职位，一旦你拥有了这样的能力，你就可以产生很大的影响。
　杰出的中层并非一开始就无所不能　我们还需要知道一件事，那就是每个杰出的中层并不是一开始就是无所不能的。

不管一个人现在拥有什么样的头衔，大家都是从底层开始的，没有任何管理技能。
我个人的经历就是一个很好的例子。
我还记得，我第一次从首席销售员被提升为销售经理，领导30多个销售员时的事情。
我当时坚信，我有领导才能，这次机会非常宝贵，我一定要让大家刮目相看，我要展示自己的领导能力。
　尽管没有任何管理经验，我还是立刻开始下达各种指示，指示手下的销售员做这件事，不要做那件事。
为了彰显自己是公司里能力卓著、最有才华的人，我不仅斥责每个人，还教训I整个团队。
我批评犯错的员工，训斥他们没有效率，威胁那些业绩不好，不遵守规则的人说要解雇他们。
　我无视员工阴郁的表情和愤怒的目光，不在意无论任何时候他们看到我都立刻缄默不语的情况。
我当然也没有看到各个小组的销售员聚集到一起，互相抱怨我的行为，以及我对待他们的方式。
　在我当销售经理一周后，一天早上，我到达办公室时，发现办公室空无一人。
所有人都走了。
他们都离开了，就好像遇到了炸弹恐慌一样，所有人都离开了。
唯一留下的人是秘书，他告诉我，公司里所有的销售员都跟着一个首席销售员去对手公司了。
这个首席销售员非常受欢迎，而且在其他销售员中威信也很高，他悄悄地组织了其他的销售员，然后联系了一个竞争对手，带走了所有的人，以及他们手里的客户，去了对手公司。
正是因为我对待他们的方式，以及额外强加给他们的来自同事间的压力，最终造成了整个团队的集体出走。
　扭转当前管理的不利局势　我当时非常震惊，不敢相信会发生这样的事情。
我知道，如果我的老板知道这件事，一定会解雇我的。
我会失去我现有的一切，变得一无所有，IT如我多年前刚刚开始T作时的那样。
　我不知自己应该做些什么，于是去请教一位睿智的老销售员，跟他讲述了我所经历的一切。
他在事业初期曾有过和我相似的经历，他详细地向我讲述了所发生的一切，指出了我所犯的错误，并告诉我，我现在需要立刻做些事情，弥补我的过错，扭转当前的局势。
首先，我必须承认，主要错误在我，我应该对整个事件负责，并且纠正这个错误。
其次，解决这个问题的关键是那个首席销售员，是他带领整个团队离开的。
如果在整个销售团队正式进入对手公司之前把他请回来，那么我就可以扭转这个对我不利的局势了。
　弥补管理中的过错　那位首席销售员名叫菲利普。
我立刻给他打了电话，并安排了一次会面。
他来了，同行的还有另外三个销售精英，他坐了下来，一副满不在乎无所畏惧的样子，问我想干什么。
我立刻就我的行为表达了真挚的歉意，许诺再也不会无礼地对待销售人员，并问他，需要满足什么样的条件他们才会回来。
私下里征询了同伴的意见后，他告诉了我他们回来的条件。
　他的要求很简单。
我要把他提拔为销售副经理，我必须通过他才能和整个销售团队联系。
从今以后我要尊重每一个销售人员，如果发现任何问题，要先和他沟通，不能随意公开批评或者指责他们。
我同意了，第二天，所有的销售人员都出现在了办公室，开始上班。
　在这件事中，我学到了一条经验。
凭借这条经验，我组建了很多个销售团队，足迹遍布6个国家。
我招募新成员，对他们进行培训，建立工作团队，然后派遣销售经理帮助团队成功运转起来。
很快，每个销售队伍都为公司带来了巨大的效益。
这个经验教训对我来说弥足珍贵，它让我终生难忘。
　你对待员工的方式决定他们的表现　这个教训就是：你对待员工的方式，以及你的一言一行，都会影响他们的情感，这一点对于调动员工的积极性，充分发挥他们的效能来说至关重要，要比你接受的

任何教育，你所拥有的智慧，或者是你在工作中积累的经验都重要得多。
好消息是，因为他人的言行以及待人处事的方式也会刺激，影响到你，因此你会知道，要想成为一个杰出的中层，你都需要做些什么，同时你也会知道，如何充分挖掘周围员工的最大潜力，建立一个高效的工作团队，不断地为你的公司创造更好的业绩。
现在你所要做的，就是把这一切付诸实践。
　在接下来的内容里，你将会学到，如何让那些为你工作的员工发挥最大的效能。
同时，你也会了解到，你对自己和自己的工作为什么会有那样的认知和感觉。
你从而也会了解到，为什么员工对自己和他们的工作会以那种方式进行思考、感知，以及为何会有那种反应和反馈。
你也将会学到，如何正确运用。
飞返效应 ”来说话做事，让员工感觉自己很伟大，很重要，这样做的结果就是，你自己也会感到幸福。
　20世纪管理学界的泰斗彼得·德鲁克曾说过，在商业用语中，你能够做出的最重大的改变就是，用“ 贡献 ”一词代替“ 成功 ”。
在思考时，一旦你开始关注贡献，你的转变就开始了。
从此以后，作为一个中层，你对自己，对一起工作的员工的态度，都会朝着积极的方向转变。
　为什么协同力是关键？
　你能够为公司做出的最大贡献就是当公司把人才资产交给你时，你能够让他们发挥最大的效用。
这就需要协同力。
“ 协同力 ”（Syncrgy）这个词指的是一种把人员组织起来，合力同心共创佳绩的能力，大家合作创造的成果往往要远远高于所有单枪匹马的个人创造的成果的总和。
这也就是人们常说的。
众人拾柴火焰高。
　当员工协同工作时，4个人合作可以创造出6到7个人独立创造的成绩的总和，8个人的合作力量相当于15个独立个人的力量总和，10个人则相当于20个人的总和。
从这一点来看，你此时就相当于一个“ 增产器 ”。
团队协作可以让你的个人素质，才干和技能得到加倍提升，由此而取得的成果和业绩远远不是多增加一个人就能实现的。
你要做的就是充当激励大家的催化剂，即使你不在的时候，你的团队依然能创造更大的业绩。
　优秀的中层才拥有优秀的员工　在商界，总是有人问这样的一个问题 ”为什么有些公司比其他公司更成功，更能盈利呢？
”　为什么不管在哪一个行业，总是20%－780%的利润呢7为什么不管在哪个特定的行业，都是20%的公司实现了该领域80%的业绩增长7为什么不管在哪一个市场中，都是20%的公司的产品和服务占据了80%的市场份额7为什么总是有些公司比其他公司更成功呢？
　答案很简单：最好的公司拥有最优秀的中层。
相应的，最好的公司就会拥有最优秀的员工。
这就意味着这些人总是会比他们的对手考虑事情更深入更周全，竞争意识更强，做事也更加出色。
　作为一个管理者，真正能够衡量你的价值的就是业绩。
正是你能够创造出色业绩的能力让人对你充满了期待。
你就像一个工匠，你的工具就是和你一起工作的人。
所有的工作都需要团队的合作，而团队的整体表现取决于团队个体成员的表现能力。
你是否能够最大限度地发挥每一个团队成员的作用，很大程度上决定了你是否能够取得成果，获取收入和奖励，得到提升，最终必然决定你在商业上会走多远，取得多大的成功。
　作为一个管理者，有两条伟大的成功定律一定要知道。
一条是：只有你变得优秀，你的生活才会变得更美好。
第二条是：只有你变得优秀，你的员工才会变得更优秀。
　既然在变得多么优秀方面没有限制，那么也就意味着在接下来的几个星期或几个月内，你可以尽你

所能地成为一个优秀的中层，而且，在职责范围内，你所能取得的成果的数量和质量也是不受限制的。

因此，随着本书论述的展开，在阅读中请做好准备，一起来了解那些已经被证实切实可行的策略和方法，挖掘员工的最大潜能，大幅提升你的业绩，为自己赢得更多的酬劳。

在你此后的职业生涯中，努力成为一个优秀的中层吧。

内容概要

作者简介

书籍目录

引言你的目标是做一个杰出的中层 XIV杰出的中层并非一开始就无所不能 XV扭转当前管理的不利局势 XVI弥补管理中的过错 XVII你对待员工的方式决定他们的表现 XVII为什么协同力是关键？
XVIII优秀的中层才拥有优秀的员工 XIX第一章 激发最大潜能的秘诀：幸福感让客户获得更大的幸福感 004让员工幸福才能创造最大业绩 004黄金管理法则：让人们有幸福感 005让员工感到幸福的25条建议 006改变你自己的4种方法 017从一项行动开始做出改变 017行动练习 019第二章 激发员工充分发挥潜能的最大动机了解你自己全心付出的动机 02420世纪初的科学管理法 025行为主义的盛行 026越来越多的“知识型工作”026关于提高生产效率的重大发现 027喝彩的人越多，表现就越出色 029“二战”后的劳动力稀缺 030命令-控制式管理过时了 031突破性的“需求层次理论”031工作的主要动力是充分发挥潜能 035安排可以满足员工更高需求的工作 036动机决定你对待员工的方式 036创造一个好的工作环境 038尽可能激发员工的内在动机 039行动练习 040第三章 点燃创造个人绩效的火焰每个人都是一座冰山 043接受现实：人是不会改变的 044选出具有潜力的人才 045了解每个员工的自我意识 046自我理想激励人们向目标努力 047自我形象决定了行为表现 052自我形象和自我理想的协调一致 056自尊心强的人通常积极有效率 057自尊心、自我理想、自我形象与自我效能 058创建凝聚高效能的工作环境 058行动练习 060第四章 让员工认识到自己的重要性领导者的言行确定工作的基调 063消极批评就像一颗“中子弹”064消极批评的多种形式 067批评的快速传播性 068寻找员工的闪光点 069不要因任何理由而抱怨 069不要在任何时候谴责员工 071满足人们深层需求的6个“A”072练习无条件接受员工（Acceptance） 072对员工的付出心怀感激（Appreciation） 074做一个随和的中层（Agreeable） 075经常表达对员工的赞美（Administration） 078随时随地表扬员工（Approval） 080倾听员工，关注员工（Attention） 084有效倾听的4个关键要点 086一定要多加注意你的言辞 088行动练习 090第五章 消除阻碍员工取得成就的恐惧感最佳的工作场所不存在恐惧感 093人人都有恐惧感 094消除顾客的不满足感 095消除妨碍员工前进的恐惧感 095相信恐惧等于赋予恐惧力量 096向孩童学习无所畏惧 097每个人都在规避不安与恐惧 098第一大恐惧：害怕失败 100消除对失败的恐惧 101第二大恐惧：害怕被批评或拒绝 104极具破坏性的愧疚感 106树立良好的榜样 107创建积极、自由的工作环境 108建立一个具有高度责任感的团队 111消除潜在顾客对交易的恐惧 112树立目标就能无所畏惧 113你最重要的工作就是消除恐惧 114行动练习 115第六章 为员工创造胜利的感觉让员工感觉自己是胜利者 119IBM的100%俱乐部 120IBM的成功来自员工的胜利感 121不要让员工觉得自己是失败者 121对员工寄予积极的期望 122全身心地培养胜利者 123创造胜利感的5个步骤 125有效授权能激励员工发挥最大潜能 132有效授权的7个步骤 133行动练习 138第七章 选择合适的员工才能创造最大业绩选错人是极大的浪费 142好员工是免费的 143录用始于解聘 144录用中的归零思考法 145选出优秀员工的步骤 147录用掌握你所需技能的人 150列出理想应聘者的必备条件 152学会快速筛选求职信 155让招聘成功率达90%的“三法则”157让你的团队介入招聘 159录用员工的SWAN准则 160谨防只会说不会做的人 163了解对方过去的成就 165不要急于“推销”这份工作 165仔细核查应聘者的资料 166帮你做出录用决定的有效方法 168行动练习 170第八章 成果就是一切你最想实现的成果是什么 173成果要可测量 174实现你对产品和服务的承诺 175商业管理的“三法则”175你个人的“三法则”176避免阻碍前进的精神陷阱 176为实现成果制定计划 178获得成功的关键三步练习 179让每个人都集中精力实现成果 180完成必要的成果所需的技能 180确定完成任务的最佳人选 181为什么付他薪水？
182帮助员工制定工作优先顺序 182主要职责和次要职责 183创造突破性业绩的5 个关键因素 186从解决办法入手开始思考 189缔造你自己的理想团队 190行动练习 191第九章 做公司中最受尊敬的中层学会17条管理原则就能管好团队 195原则1：弄清一切 197原则2：确立高标准要求 198原则3：找出制约业绩的因素 199原则4：开发你的内在天赋 200原则5：集中精力做最重要的事 201原则6：要有勇气坚持自己的信念 203原则7：建立你的声誉 204原则8：提前计划好每一个细节 204原则9：在开始前进行周密安排 205原则10：录用优秀的员工 206原则11：学会进行有效授权 206原则12：及时了解工作进展 207原则13：定期向上司汇报情况 208原则14：寻找方法提高业绩 209原则15：保证产品和服务的质量 210原则16：制定5年远景规划 211原则17：持续创新，坚持不懈 212结束语 213行动起来！
213

章节摘录

创造胜利感的5个步骤创造胜利的感觉，一共有5个步骤。
如果你根据这5个步骤来安排个人和团队的工作，能量和热情就会从你身上源源不断地释放出来，带来进步，创造卓越业绩。
步骤1：明确目标你一定听说过这样的话：“ 你不可能击中一个你看不见的目标。
”还有一句话：“ 如果你不知道你要去哪里，就没有路可以行得通。
”确立一个清楚、具体、书面的、有时间限制的目标，对创建一个可以让员工感觉自己是个胜利者的工作环境是非常必要的。
设定目标时要遵循10/90法则，该法则表明，你在开始时花10%的时间清楚阐明要做什么，在你开始后，将会节省你90%的时间。
这也会为你减少90%的错误，压缩90%的成本和时间——你和员工一起工作的时间。
在制定个人目标和公司目标时，可参考SMART目标制定模式，它会给你带来很大的帮助。
SMART是指：S=具体的（Specific）M=可测量的（Measureable）A=可实现的（Achievable）R=现实的（Realistic）T=有时间限制的（Time-bounded）根据SMART模式制定的目标要非常具体。
参与其中的每一个人都必须清楚目标是什么。
目标要清楚，不能模棱两可。
在实现目标的过程中，人们碰到的大多数问题都是因为在开始制订目标之初，就没有强调目标清晰度，没有把这个放在首位。
根据SMART模式制定的目标应该是可以测量评估的。
它应该是可以用数值或者经济指标进行测定的。
目标也要可以分成若干步骤，每个步骤也都要可以进行评估测量。
评估测量得越仔细，就越容易集中精力实现目标。
精细到就连一个孩子都可以判断你距离实现最终的目标还有多远，是最好的。
根据SMART模式制定的目标应该是可以实现的。
目标的实现虽然需要投入一定的时间和金钱，借助外部环境和一定的经济制度，依靠团队员工的技巧和才能的发挥，而且可能在公司内外还存在着其他的一些限制因素，但一定要是能够实现的。
“ 销售额翻番 ”这样的说法并不是一个目标。
但是如果说：“ 在未来的12个月间，我们一个月会提升7%的销量，每个星期差不多提高2%。
”这就非常具体了，而且也能够评估测量，实现起来也有的放矢了。
在未来的12个月内，销售业绩必然会有100%的提高。
根据SMART模式制定的目标也要切合实际。
制定的目标必须符合实际情况，不能脱离现实，一定要保证员工在实现目标的过程中能够增强自信。
很多目标都充满了“ 雄心壮志 ”，但并不能反映现实，这不是目标，只是一种奢望和幻想。
最后，根据SMART模式制定的目标一定要有完成时间限制。
当你为目标每一个步骤的实现和最终任务的完成，都制定了具体的计划时，对员工来说，按计划实现目标就容易得多了。
大企业的衰落和公司的破产，大多是因为那些需要执行目标任务的人没有充分理解目标，对目标认识不透彻，尽管可能公司的高层都非常清楚目标是什么，但这远远不够。
步骤2：具体的测量方法对于一个想要取得胜利的员工来说，他必须知道终点线在哪里。
他必须知道你是如何定义胜利的。
他也必须明确知道，他需要做些什么才能完成任务，冲过终点线。
马拉松比赛的全程是26.2英里，跑这么长的距离，对参赛者来说必然是难以承受的。
但是幸运的是，马拉松比赛的组织者在每英里处都会设置标杆或者标识，有些时候每半英里就会设置一个，这样参赛者就可以在一个个距离较短的、更容易实现的增量目标中，测量他们自己的进程。
增量越小，越密集，也就越容易让人感觉自己在不断地接近最终的目标，会成为一个胜利者。
工作中也是一样。

每次员工实现了一个小目标，他们就会觉得自己是一个“小胜利者”。
里程碑管理法。
在销售公司中，奖励那些销售业绩突出，为公司收益的增长做出贡献的销售员是非常普遍的事情。
但是，通常较大的业绩指标往往需要花费一年甚至是更长的时间才能完成。
在这之前，销售员往往不会有任何成功、胜利的感觉。
今天的销售公司在销售过程中设置了一个又一个的“里程碑”。
例如，第一个里程碑，是确定一个潜在的理想客户。
第二个里程碑，是收集信息。
第三个里程碑，是和一个重要的决策者协商安排工作。
第四个里程碑，是确定你的产品能够满足这个客户的哪些需求。
第五个里程碑，可以是给客户进行一次展示等等。
在顶尖的销售公司中，他们把这称为“里程碑管理法。
”每个星期，销售经理都会检查每个销售阶段潜在客户的数量。
根据经验，他们知道在这些潜在客户中，有多少最终会转变成真正的客户，并且可以预估每次的销售量。
根据这个信息，他们能够制定清楚、精确的月销售计划，甚至是季度销售计划和半年销售计划。
在这个过程中，销售公司“利用具体目标进行管理”，确保员工每次集中精力完成一件事。
更重要的是，通过集中精力实现一个个的具体目标，在整个销售过程中的每一步，销售人员都会有胜利、成功的感觉。
整个销售过程的完结仅仅是最后一步，至此，也就获得了最终的胜利。
当你给员工安排一项重大的、任务繁多的，很可能需要好几个月才能完成的项目时，一定要设立一系列的里程碑和基准点，这样员工才能有可以实现的短期目标，在取得最终胜利前，能够持续获得胜利的感觉。
步骤3：让员工获得成功一个人想要有胜利者的感觉，他一定要成功完成任务。
他必须实现目标。
他必须承担责任，他必须接受任务的结果。
他必须获得彻底的胜利。
管理者的职责是帮助每一个员工获得成功。
如果一个人被分配了一项对他来说太难的工作，分配工作的管理者就应该进行调整，把部分工作安排给其他人，让有能力完成的人去做这项工作。
最关键的一点是，分给员工的工作，不管是什么，一定要是员工有能力完成的，是他们通过努力早晚有一天会完成的。
当你和新员工合作时，最有效的一个刺激因素就是安排给他们一系列在他们能力和经验范围之内的小任务。
就像在蒙特梭利学校一样，一个个小的工作任务的开始和完成培养了一种情感上的“驱动压力”。
这种驱动压力可以提升员工的自尊，增强他们的自信，相信自己有能力完成更大的任务。
步骤4：认可员工的成就每个员工都需要得到周围人的认可，希望他们取得的个人成就得到大家的认可，尤其是他们的上司。
既然你团队的成员从内心深处想要奋进，他们在完成工作时就期待着能够得到认可，这种认可以激励他们“再走一里地”。
正如前面章节所述，领导者主动积极地认可一项成就可以提升员工的自尊，改善他们的自我形象，激励他们在将来表现得更好，做得更出色。
步骤5：有形的和无形的奖励这一步骤是锦上添花。
当有员工按时完成某项任务时，你可以只给予表扬和认可。
在某些时刻，对于某个更大的成就，你必须给予某种奖励。
对于额外付出的努力，如果没有任何的奖励，人们就会失去他们的热情，并在心中得出结论；“有什么用？

即使我工作努力，我也不会比周围不努力的人多得到些什么。
”奖励可以是无形的，也可以是有形的。
有形的奖励可以是物品或金钱。
可以是一个公文包或者礼品券。
可以是一份奖金或者是涨工资。
在所有行业中，这些奖励都是最有用的激励因素，可以持续激励员工更努力工作。
难忘的一课。
在我年轻的时候，当我成为一个管理者时，我经营自己的生意，在某项特定的项目中无论什么时候有人干得好，我都会给这个人涨工资。
很快，这种行为的后果就给我带来了烦恼。
下次他们干得好时，即使这只是他们分内的事情，他们也会想要再次涨工资。
更糟糕的是，其他人也这样做了，当他们做了他们应该做的工作的时候，也来要求我涨工资。
很快，我的工资成本就失去了控制。
我不久就了解到，最好的经济奖励是与完成特殊任务紧密相关的额外奖金。
这是一次性的，不是长期的，而涨了工资，就意味着要每个月都要多给钱。
短期的奖励与额外的奖金和涨工资有着同样的激励作用。
无形的奖励。
奖励也可以是无形的。
无形的奖励可以很简单，例如请员工一起吃顿午饭，庆祝成功。
也可以是给员工换一个更大的办公室或者办公桌，也可以是给员工一个新的办公椅或者一台新电脑。
另一种无形的奖励是休假。
如果我的员工在某个项目中干得很好，我会提前告诉他们星期五不用来上班。
我提前通知他们，让他们有时间安排自己的假期，而不会等到最后时刻再告诉他们。
然后就会有这样的事情发生：如果你给员工一天的假期当作奖励，他们就会在休假前做好所有的工作，并在回来上班的第一天就立刻投入到工作中，赶上其他人的进度。
你不会有任何损失。
你和公司得到的结果是，一个更加努力奋进的员工，他迫切渴望得到更多的带薪假，而这并不会给你带来任何的经济损失。
另一种无形的奖励就是额外的培训。
许多公司会奖励业绩突出的员工两到三天的培训课程，或者去其他城市公务旅行。
这样做有两个好处。
员工个人学到了如何提高能力，如何在将来实现更高、更重要的目标。
对公司来说，则会拥有一个有能力为公司创造更大价值的员工。
对双方来说，这是一项双赢的活动。
如果员工超额完成了任务，承担了更大的责任，奖励他们的方法多种多样，可以是有形的，也可以是无形的。
有些管理者会当场给予小额现金，奖励员工的突出贡献，哪怕只是一个想法或建议也会得到奖励。
另一些人可能会送鲜花到取得重大成就的员工的家里面，把花献给这个人的配偶。
你也可以给员工体育赛事门票，音乐会门票，电影票，甚至是某一餐馆的餐券。
你所给予的这些奖励能够鼓励员工创造最佳业绩，让他们感觉自己是胜利者。
你可以给予员工任何奖励，任何你能想到的奖励都可以。

媒体关注与评论

博恩向你展示了如何开发每个人的精神能量和情感能量，如何激发他们内心深处的积极性，发挥他们的最大效能。
——史蒂芬·R·柯维，畅销书作家，《高效能人士的七个习惯》作者　博恩·崔西是我平生所见最注重实践，最能给予人们帮助的咨询家之一。
《让问题到你为止》所介绍的方法，我们都可以立即应用。
——马歇尔·戈德史密斯，全球高级领导者教练领域的先驱与权威者，美国最成功的企业明星教练之一　博恩·崔西的《让问题到你为止》是一本非凡的著作，书中涵盖了诸多具有实际效用的方法，任何一个管理者掌握了这些方法，都会变得更加有效率，更加自信，对自我的评价也会更高。
——马克·C·汤普森，畅销书作家，著有《七项法则：从创业到卓越》　太棒了！
本书阐释了要让每一个员工创造最大业绩，发挥最大潜能的关键因素，可以给一个公司带来彻底的改变。
《让问题到你为止》无疑是当年最出色、最重要的一本商务书籍。
——伊万·米斯纳，《纽约时报》畅销书作家　要想在公司里获得成功，你需要具有献身精神、积极主动、全心全意投入工作的员工。
《让问题到你为止》将会告诉你如何把这些精神品质注入到每个员工的身上。
——比尔·巴特曼，白手起家的亿万富翁，比尔·巴特曼公司的CEO

编辑推荐

《让问题到你为止》编辑推荐：所有企业的中层都有这样的困惑：如何让员工获得最大幸福感，更加积极地工作？
如何创造凝聚高效能的工作环境？
如何满足员工的深层次需求？
如何缔造一个理想团队，消除阻碍员工成功的一切障碍？
如何有效授权给员工？
如何招聘到最优秀的员工？
如何让员工都以成果为导向，创造突破性业绩？
如何把积极主动、全心全意投入工作的献身精神注入到每个员工身上？
如何创造凝聚高效能的工作环境？
如何消除阻碍员工前进的一切因素？
如何通过赞美与倾听，让员工认识到自己的重要性？
如何建立一个具有高度责任感的团队？
……《让问题到你为止》会对团队管理中的所有大小问题给出清晰、明确的解答，让问题在企业中层这里就得到最完满的解决，教你打造业绩非凡的“明星团队”，成为公司最受尊敬、无法替代的中层！
基层主管、部门经理、事业部总监，所有中层必读书！
做最受尊敬的中层，让一切问题到你为止。

名人推荐

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com